

Better Change a Running System – Implementierung von Innovations- und Nachhaltigkeitsprozessen in Entwicklungsabteilungen

Oliver Keller, Paul Stawenow, Marco Kapetan

Im Design ist Empathie der Schlüssel zum Erfolg. Warum? Weil diese Denkweise sich als höchst effizient bei der Lösung von Problemen erwiesen hat. Empathie sorgt dafür, dass ein Produkt in erster Linie einen Wert für den Menschen hat. Nachhaltiger Wert für den Menschen ist der Garant für beständigen Erfolg. Innovative Unternehmen haben die Chance erkannt und haben ihre Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse angepasst. Doch längst nicht alle Firmen haben diesen Wandel vollzogen oder können es tun. In unterschiedlichsten Branchen begleiten wir Unternehmen sowohl auf der Entscheidungsebene als auch in den Entwicklungsabteilungen interdisziplinär. Dabei arbeiten wir mit unterschiedlichen Ansätzen und Prozessen, um Innovation möglich zu machen. In unserem Beitrag teilen wir unsere Erfahrungen zur gegenwärtigen Entwicklung in der Digitalisierung. Wir liefern spannende Insights zu Innovationen und zum Thema Nachhaltigkeit in mittelständigen Unternehmen bis zu den Global Playern

Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Innovation, Design

Innovationsprozesse implementieren

Sinnvolle und erfolgreiche Innovationen sind Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens. Wir begleiten eine Vielzahl von Firmen in unterschiedlichen Branchen in ihren Entwicklungsprozessen. Folgend wollen wir einen Erfahrungsbericht geben, auf welche Weise wir in unterschiedlichen Disziplinen zu erfolgreichen Innovationen beigetragen haben. Unsere Services entwickeln und diversifizieren sich kontinuierlich seit 1956 zusammen mit den Anforderungen der Märkte und Industrien:

- Klassisches Industriedesign mit starkem Markenfokus bildete den Startpunkt.
- Engineering Services waren die logische Folge, um die Designintention hochwertig umzusetzen und von den Vorteilen unserer Ideen überzeugen zu können.

- Mit dem Aufkommen von Marketingabteilungen und der komplexeren Herangehensweise hat sich Designstrategie entwickelt: Dass unsere langjährigen Kunden heute internationale Synonyme sind, gründet sich in unserer Zusammenarbeit.
- Ein ohnehin integraler Bestandteil von Design hat einen neuen Namen bekommen: User Experience Design stellt den Nutzer und seine Erfahrung in den Mittelpunkt.
- Die Digitalisierung lässt Produkte in einem System stattfinden - digitale Interaktion / Konfiguration / Services etc. Heute sind wir an einem Punkt, wo man sich zu Beginn eines Projektes überlegt, welches Bedürfnis eigentlich erfüllt werden soll. Wir denken nicht in Produkten, sondern in Bedürfnissen. Dadurch bleibt offen, wie ein Produkt am Ende aussehen kann: Ist es rein digital, ein bestimmter Service oder tatsächlich ein physisches Produkt. Wir denken in Hybriden. Das Credo des Human-centered Design Process: Es ist wichtig, nicht in Lösungen zu denken, sondern in Bedürfnissen. Dieses Denken macht produzierenden Unternehmen oft Angst, da sie häufig auf bestimmte Produkte spezialisiert sind. Das radikale Denken in Bedürfnissen mag tiefgreifende Änderungen erfordern, andererseits verhindert es, dass Wettbewerber diese effizientere Lösung außerhalb der eigenen Unternehmenskomfortzone umsetzen und damit erfolgreich sind.
- Better change a running system - gerade wenn es läuft, ist die Veränderung am notwendigsten. Eine Erfolgsformel ist kopiert, sobald sie eine ist.
- Ein Erfolg entspringt immer einem holistischen Denken und weitreichendem Transfer. Diesem Anspruch müssen Innovationsprozesse abdecken. Dazu erzählen wir von den Erfahrungen, die wir mit unserer Arbeitsweise gemacht haben.

Generelle Herausforderungen

- Gute Ideen erkennen, aber wie?
- Angst vor Veränderung überwinden.
Nicht nur in Prozessen, sondern in Kultur denken.
- Beschränkungen zur Chance machen: halb voll oder halb leer?
- Der Gipfel ist weit, der erste Schritt nah.

Strategisches Produktdesign

Eine Marke ist ein Bauchgefühl. Sie besteht aus Emotionen, Geschichte und Geschichten. Wodurch wird all dies erzeugt und kommuniziert? Wie nachhaltig wirkt es?

Strategisches Produktdesign macht Produkte zu Sprachrohren der Marke, zu den Markenbotschaftern, die genau die Geschichten erzählen, ermöglichen oder befeuern, welche die Marke verkörpert.

Design ist also nicht nur die Gestaltung eines Produkts oder Systems nach stilistischen, ergonomischen und technischen Maßgaben, sondern die Codierung dessen, was eine Marke aussagen will. Sprache hat Buchstaben, Worte und Sätze als Informationsträger, Objekte und Systeme haben ihre Materialität, ihre Komposition und ihr Nutzererlebnis hierfür.

Ein solches Verständnis von Design ermöglicht es, die perfekte Sprache zum Erreichen der Menschen zu entwickeln. Jede Marke sollte bereit und in der Lage sein, ihre philosophischen Inhalte durch ihre Produkte zu kommunizieren. Denn kein Weg ist nachhaltiger bei gleicher Effizienz.

Strategisches Design schafft nicht nur Kommunikation zwischen der Marke und ihren Stakeholdern. Im Laufe der Zeit wird aus der Kommunikation und wiederkehrenden Elementen eine Kultur, eine Tradition. So kann die Interaktion zwischen Nutzer und Marke bzw. Produkt auf dem nächsten Level stattfinden – dem zweier Vertrauter. Strategien, die letzten Endes auf diesen Interaktionen und Erfahrungen basieren, können sich ihrer Fangemeinde schon sicher sein.



Strategisches Design bündelt also nicht nur Kräfte, es moderiert den Kommunikationsfluss, und stellt sicher, dass die Marke genau zwischen den Push- und Pull-Faktoren liegt. So können Inhalte kommuniziert und Inhalt aufgenommen werden.

Design ist Sprache, man muss nur die Informationen verständlich codieren.

User Experience Design

Wollen die Menschen das, was Du ihnen bieten kannst? Oder wollen sie das, was sie brauchen? Und können sie beides unterscheiden?

Das Erschaffen von Objekten und Interaktionen erzeugt automatisch Erlebnisse, also subjektive Wahrnehmungen einzelner Individuen. Damit wird das Objekt zu dem was es ist: Ein Werkzeug, das eine bestimmte Handlung hervorruft oder ermöglicht. Die Frage „Was möchte der Nutzer erleben?“ ist eine Frage nach seinen Bedürfnissen und damit elementare Grundlage für Innovation. Dabei geht es um die oft verborgenen Beweggründe für eine Handlung. In der Usability-Forschung spricht man hier von User Needs. Die Frage nach den Bedürfnissen eines Nutzers muss entkoppelt sein von Vorstellungen darüber, wie diese Bedürfnisse zu erfüllen wären. So ist der Wunsch eines Radpendlers nach einem hochsicheren Fahrradschloss kein Bedürfnis in diesem Sinne, sondern der Ruf nach einer Produktlösung, die sein Bedürfnis erfüllt und die er schon kennt. Was aber ist nun sein Bedürfnis? In einem Forschungsprojekt für die Fahrradbranche wurde deutlich, dass es das psychologische Grundbedürfnis nach Autonomie, also Selbstbestimmtheit, ist. Nicht der monetäre Verlust des Rades durch Diebstahl, sondern die temporäre Immobilisierung des Radfahrers stellen das eigentliche Problem dar. Durch diesen „Insight“ ändert sich die Aufgabenstellung von „Wie könnte ein sichereres Fahrradschloss aussehen?“ zu „wie können wir die Autonomie eines Radpendlers sicher und zuverlässig zu allen Zeiten gewährleisten“.

Diese Fragestellung öffnet einen Raum, der weggeht vom Produkt Fahrradschloss hin zum Erleben von Selbstbestimmtheit. Daraus ergeben sich völlig neue Dimensionen von innovativen Ansätzen, dieses Bedürfnis zu erfüllen.

Interaction Design

Alle reden vom Weg in die Digitalisierung. Dabei sind wir längst mittendrin. Wir als Menschen, als Beschäftigte, als Freunde, als Kunden, als Publikum, als dienstleistendes Unternehmen, als Gesellschaft. Seit Beginn der 1980er Jahre, wird die Art und Weise wie Menschen arbeiten, einkaufen, bezahlen, reisen und verwalten vom Analogen ins

Digitale kopiert. Maschinenlesbare Informationen, generiert im Hintergrund unserer permanenten Onlineaktivität, machen den Kern der Digitalisierung aus. Daten, also das digital erfassbare Verhalten von Mensch und Maschine, wandert gewollt oder ungewollt in Clouds und KI-Systeme hochentwickelter Technologien und zielt darauf ab, einerseits das Verarbeiten von Informationen-, andererseits die Qualität der maschinenbasierten Entscheidungen zu optimieren.

Die digitale Transformation bewirkt einen Wandel auf gesellschaftlicher Ebene und geht einher mit der Veränderung von Wünschen und Ansprüchen. Menschen sind heute gut vernetzte Akteure, die maßgeschneiderte Lösungen mit zügiger Lieferung und bestem Service erwarten. Digital, sofort, performant, sicher und einfach so. Erwartungen, geschürt durch eine handvoll Monopole in der Wirtschaft. Ansprüche, die es zu erfüllen gilt – oder?

Laut einer Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, fällt es in Deutschland noch immer einem Viertel aller Unternehmen schwer, die eigene digitale Transformation anzugehen bzw. die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Die Gründe dafür sind so vielfältig wie nachvollziehbar: Begriffe wie Künstliche Intelligenz, Robotic, Cloud-Computing oder Internet of Things sind nicht selbsterklärend; unzählige Anbieter bewerben Produkte, die sich in Funktion, Leistungsfähigkeit, Preis und Service stark unterscheiden. Darüber hinaus gibt es trotz zahlreicher digitaler und analytischer Neuerungen keine Patentlösungen für einen erfolgreichen digitalen Wandel.

Wie soll man da einschätzen, welche Ansätze für Digitalisierungen im eigenen Unternehmen richtig sind oder überhaupt gebraucht werden?

Unter digitaler Transformation verstehen wir die Chance für neue und weiterentwickelte Infrastrukturen, Produktionsarten und Geschäftsmodelle innerhalb der Wertschöpfungs- und entlang der Lieferkette; für Möglichkeiten, neue Kunden zu gewinnen und die Bestehenden zu binden.

Digitalisierung ist längst ein strategisches Thema, dem sich kein Unternehmen mehr entziehen kann. Wer sich dazu entscheidet Services oder Produkte zu digitalisieren, entscheidet sich dazu, deren aktuellen Stand kritisch zu hinterfragen und von Grund auf Neu zu denken, statt Bestehendes einfach nur „besser“ zu machen.

In unserer Praxis haben wir die Erfahrung gemacht, dass die Ergebnisoffenheit und vermeintliche Komplexität eines Digitalisierungsprojektes eine große Hemmschwelle bildet und Unternehmen zögern lässt, größere Investitionen zu tätigen. Daher ist es sinnvoll, sich zunächst auf ein Produkt oder wenige Abläufe zu konzentrieren.

Meist ist es nicht die oberste Entscheiderebene, die Digitalisierungsprojekte vorantreibt, sondern motivierte Produktmanager oder Abteilungsleiter, die neue Möglichkeiten für ihr Produkt sehen. Daher erarbeiten wir beim Projektstart gemeinsam mit dem Kunden in einem relativ schnellen und kosteneffizienten Projekt eine Vision: Was könnte das zukünftige Produkt sein, wie könnte es funktionieren und wie könnte es sich anfühlen? Durch eine inhaltlich überzeugende und visuell ansprechende Darstellung haben die Project Owner die Möglichkeit, dieses Projekt sowohl intern als auch extern zu bewerben und so Unterstützer und damit auch weitere Mittel für das Projekt zu sammeln. So wird ein kleines Projekt zur Keimzelle von nachhaltigen Veränderungen im Unternehmen.

Cradle2Cradle – es gibt keinen Müll, sondern nur Rohstoff

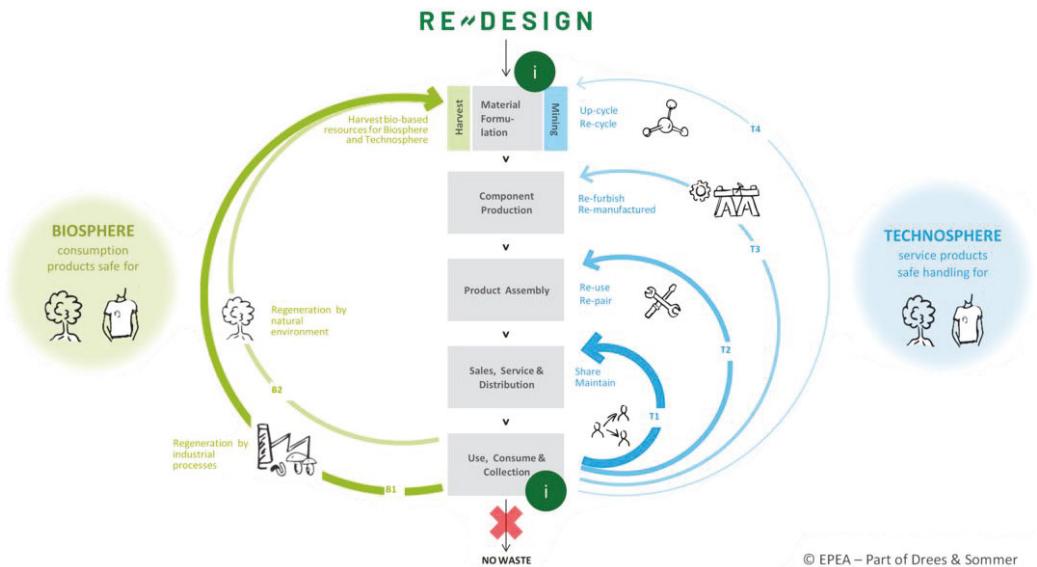
Wir erleben in unserer täglichen Praxis, dass ein nachhaltiges Produktkonzept zur Erfolgsvoraussetzung wird. Bei vielen Unternehmen nehmen wir eine deutlich spürbare Unsicherheit wahr: Das Gefühl, jetzt unbedingt etwas verändern zu müssen, um den Anschluss nicht verpassen ist bestimmend, aber es herrscht Ratlosigkeit bezüglich der Maßnahmen. Die Ursachen dafür sind vielfältig: Schon die Definition von Nachhaltigkeit wird zur Herausforderung. Und damit werden auch alle weiteren Schritte Auslegungssache.

Das Konzept Cradle to Cradle ist ein Lösungsansatz, der uns überzeugt, weil als Ziel einen „positiven Fußabdruck“ des Menschen hat. Es geht nicht um Schadensminimierung, sondern das Ausschöpfen von Potenzialen. Cradle to Cradle heißt in geschlossenen Kreisläufen zu denken. Es gibt keinen Abfall mehr, sondern nur noch Nährstoffe, die in den passenden Kreisläufen sicher zirkulieren. (<https://epea.com/ueber-uns/cradle-to-cradle>) Geschlossene Materialkreisläufe dienen sowohl der Umwelt als auch den wirtschaftlichen Interessen der Produzenten. Wertvolle Materialien werden als solche verstanden und landen nicht mehr im Müll, sondern bleiben im Kreislauf erhalten.

Ein weiterer Grund ist die Komplexität, mit der wir konfrontiert werden, wenn wir nachhaltige Produkte entwickeln wollen. Jedes einzelne Produkt ist ein integraler Bestandteil eines größeren Systems. Diesen Sachverhalt anzuerkennen und zu erforschen ist die Grundlage erfolgreich nachhaltiger Produktentwicklung.

Wir arbeiten mit der EPEA zusammen (Environmental Protection Encouragement Agency), die vom Entwickler des C2C-Konzeptes gegründet wurde und Firmen bei der

Umgestaltung ihrer Prozesse und Produkte berät. Denn uns ist klar: Komplexe Systeme können nur gemeinsam und durch unterschiedliche Expertisen gestaltet werden. Und auch hier heißt es, klein anzufangen, erst einzelne Produkte zu transformieren, die Auswirkungen auf die Unternehmensprozesse zu untersuchen und stetig weitere Produkte in den Transformationsprozess hinein zu holen. Es wird nicht alles auf Anhieb perfekt sein, doch jeder Schritt in die richtige Richtung bringt uns dem Ziel näher, egal wie groß er ist.



Literaturverzeichnis

Crawford, Kate; Joker, Fladen (2018): Anatomy of an AI System – The Amazon Echo As An Anatomical Map of Human Labor, Date and Planetary Resources.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2018): Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2018 – Wirtschaftsindex DIGITAL

Kontakt

Oliver Keller, Paul Stawenow
Teams Design Hamburg GmbH
Gertigstraße 10a
22303 Hamburg
www.teamsdesign.com